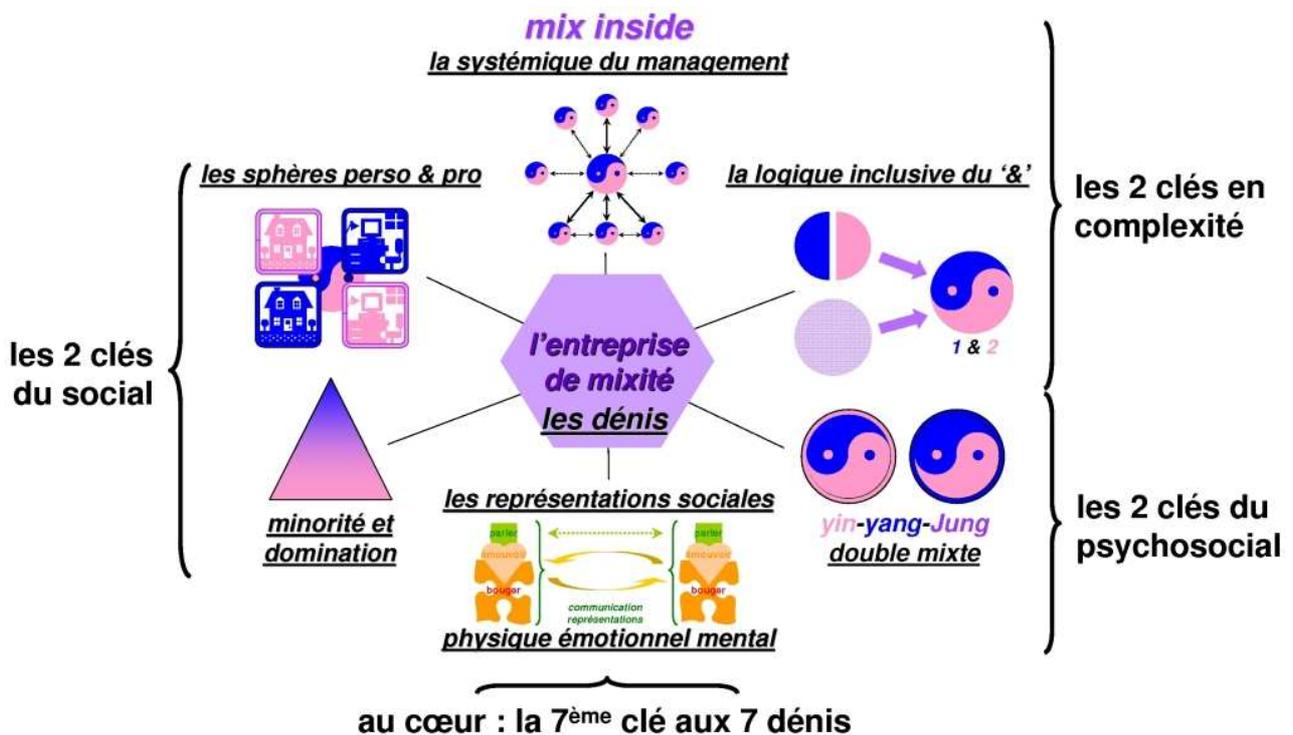


mix inside document
le management en *mixités*

« *mix inside document* » n°1, mars 2013
(date de création : juin 2011)

Les 6+1 clés de compréhension *mix inside*



mix inside

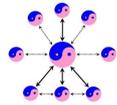
efficience en yin
l'entreprise de ses talents
performance en yang

6+1 clés mix inside

six clés à la clé
sept dénis en septième clé
complex:mixité

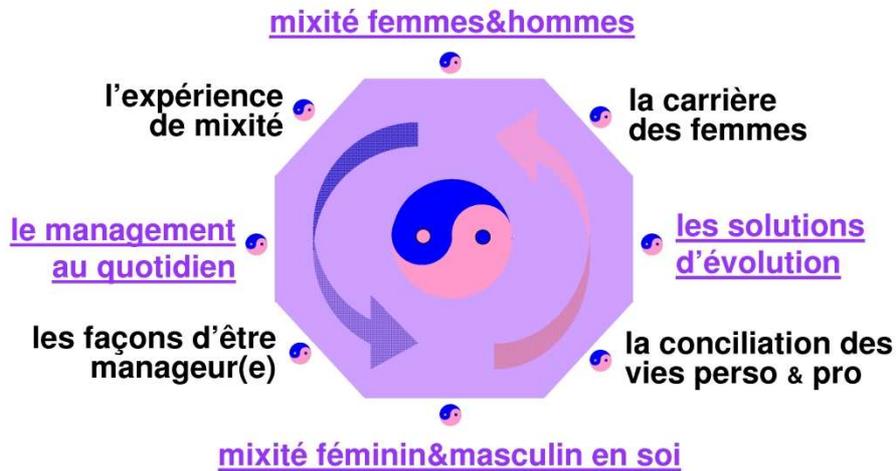
Ce sont deux *haïkus* : on trouvera en Annexe 1 une présentation de cette forme de poèmes.

mix inside est la marque pour la *mixité* de *franciscoach&conseil*,
voir les sites www.franciscoach.com et www.mixinside.com.



Les axes *mix inside* de la complexité en mixités

A la base, j'ai menée une *enquête* sur le management au quotidien de la mixité femme-homme (voir le « *mix inside* document » correspondant). J'ai interviewé 54 femmes et hommes, dirigeant(e)s et manager(e)s de façon approfondie sur les 8 axes suivants de la *complexité en mixités* :



Les 8 domaines sont inter-reliés : c'est le sens des 2 flèches au centre qui encadrent le *symbole du yin et du yang*. Celui-ci est au cœur de ma modélisation de la mixité (voir l'Annexe 2 ☯). Le schéma représente la complexité en mixités, le « *complexmixité* », avec en haut l'enjeu de la mixité des femmes et des hommes en entreprise, et en bas, au plus profond, la mixité en soi. A gauche le quotidien, au cœur de mon enquête, à droite les solutions d'évolution. En diagonales, à gauche, les domaines constitutifs du sujet, le/la manager(e), et, à droite, l'objet pour l'entreprise.

Les *clés de compréhension mix inside* ont été élaborées pour éclairer les résultats de l'enquête sur ces 8 domaines du complexmixité. Elles font l'objet de ce « *mix inside* document ». Les champs de l'entreprise et du management sont déjà complexes, en ce sens qu'ils portent plusieurs dimensions inter-reliées. Et qu'on le veuille ou non, la mixité ajoute une complexité supplémentaire avec les niveaux qui ont été évoqués. Chaque clé est illustrée par un schéma/dessin et un haïku.

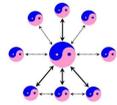
Les *conférences mix inside* (conférences et interventions) et *formations mix inside* permettent aux participant(e)s de s'appropriier mes *conseils au management* de la mixité femme-homme et féminin-masculin dans l'entreprise en les éclairant par la présentation et le partage du complexmixité et de ses enjeux, d'une part à partir des résultats de l'enquête menée, et d'autre part, au travers des différentes clés de compréhension qui sont développées ci-dessous.

Mes *coachings manage yin&yang* accompagnent les *manager(e)s* dans l'appropriation en situation des comportements relationnels efficaces entre personnes, en conciliant leur féminin et masculin, femmes et hommes. Mes *coachings coach yin&yang* s'adressent aux *coachs* pour une appropriation équivalente mais dans la relation de coaching entre elles ou eux et les personnes ou équipes qu'ils ou elles coachent.

les *mix inside* documents

« *mix inside* document » ou « *mid* » dénomme la collection de mes documents *mix inside*. On trouvera sur le site www.mixinside.com la liste et l'accès à ces documents. Ils seront actualisés au fil de l'évolution de mon expérience en *mix inside*.

Le « *mix inside* document » n°2 est le *Glossaire mix inside*, mes lecteurs pourront utilement y accéder pour le vocabulaire du domaine. D'autres « *mid* » sont cités au fil du présent document.

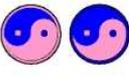


Les 6+1 clés de compréhension *mix inside*

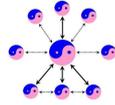
Les *clés de compréhension mix inside* sont au nombre de 6+1. Les 6 premières clés sont les suivantes :

- deux **clés de complexité** :
 - la clé « *mix inside* » décrit la systémique du management
 - la clé de la « *logique du &* », ou logique inclusive, est au cœur du symbole ☯
- deux **clés du psychosocial** :
 - la clé « *modèle PhÉM et représentations sociales* » (PhÉM pour Physique-Émotionnel-Mental) qui éclaire la communication entre les êtres humains
 - la clé du « *double mixte* » ou « *yin-yang-Jung* » introduit la mixité en soi, du féminin & du masculin des comportements, portée par les femmes comme les hommes
- deux **clés du social** :
 - la clé « *domination et minorité* » introduit la réalité sociologique de domination des hommes et du masculin dans les organisations, aux niveaux de responsabilité
 - enfin, la clé des « *sphères professionnelle et personnelle* » est essentielle dans le management au quotidien et les situations de stress.

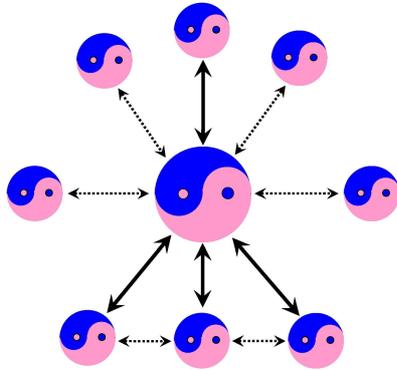
Chaque clé correspond à un aspect particulier du 'complexmixité'. En bonne logique du '&', chaque clé est nécessaire, avec les autres, à la compréhension de l'ensemble. Dans l'enquête que j'ai menée, j'ai tout de suite été surpris par la perception immédiate unanime que le management était neutre entre femmes et hommes. Pourtant j'ai recueilli des centaines de réponses, d'anecdotes, sans parler des 1600 verbatim sur les traits dits féminins ou dits masculins du management, ce qui démontrait le contraire. C'est un phénomène de déni, ici *le déni de différence* : la réalité est refusée dans les représentations. J'ai pu exhiber au total 7 dénis : c'est ma 7^{ème} clé. Le tableau ci-dessous associe à chaque clé un *haïku** (voir l'Annexe 1) qui l'illustre en quelques mots :

<i>clé</i>	<i>thématique</i>	<i>type de clé</i>	<i>haïku*</i>
	<i>mix inside</i> la systémique du management	complexité 1	<i>efficience en yin</i> <i>l'entreprise de tous ses talents</i> <i>performance en yang</i>
	<i>logique du '&'</i> ou logique inclusive	complexité 2	<i>jeu en mixité</i> <i>logique en diversité</i> <i>joie en dualité</i>
	<i>modèle PhÉM</i> et représentations sociales	psychosocial 1	<i>corps cœurs et paroles</i> <i>à deux dansent en sextuor</i> <i>filtres d'éclats et d'ombres</i>
	<i>yin-yang-Jung</i> - double mixte - genres et sexes	psychosocial 2	<i>chacune & chacun</i> <i>féminin & masculin</i> <i>enfin l'être humain</i>
	<i>minorité et</i> <i>domination</i>	clé du social 1	<i>compagnes dans les vagues</i> <i>écloses aux cimes des montagnes</i> <i>votre élan vital</i>
	<i>les sphères de vies</i> <i>pro et perso</i>	clé du social 2	<i>écartèlement</i> <i>femmes connectées aux enfants</i> <i>et les hommes absents</i>
	<i>dénis en mixité</i>	la 7 ^{ème} clé aux 7 dénis	<i>l'enquête les démêle</i> <i>dénis soient qui mal révèlent</i> <i>les voiles qui se lèvent</i>

Chacune de ces clés est détaillée ci-dessous en une fiche avec son schéma et son haïku. Au cœur de quasi toutes les clés, le yin yang ☯ : sa symbolique est résumée à l'*Annexe 2*.



mix inside, la systémique du management'' (clé de complexité n°1)



mix inside

efficience en yin

l'entreprise de ses talents

performance en yang

L'**efficience** relève de la sphère des process où les femmes (yin) excellent plutôt, et la **performance** de celle des objectifs et résultats pour lesquels les hommes (yang) ont une prédilection. Au vers central, l'entreprise doit tirer bénéfice de la mixité de ses talents ainsi que chacune et chacun de ses propres talents, plutôt féminins et plutôt masculins selon.

Le haïku propose d'emblée un **message aux manager(e)s**, celui qui correspond à la clé : selon la situation, le ou la manager(e) doit ainsi jouer de ses talents féminins et masculins et, en miroir, aider celles ou ceux avec qui il travaille à développer la synergie de leurs propres talents en mixité. La définition de la clé et l'explication du dessin en exergue viennent ci-dessous.

La clé **mix inside** est la première des 6+1 clés, elle caractérise l'objet de mes travaux, **le management au quotidien des mixités en entreprise**. C'est la première **clé 'de complexité'**.

Son dessin illustre **la systémique relationnelle du management** dans l'entreprise :

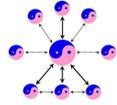
- **le ou la manager(e)**, au centre, femme ou homme, est entouré(e) des acteurs/trices qui lui sont proches pour son activité quotidienne, qui lui sont relié(e)s par les flèches
- **les relations hiérarchiques** sont représentées par des **flèches en traits pleins**. 'Au dessus' du/de la manager(e), la hiérarchie directe, lesdit(e)s N+1 et N+2 ou plus. 'En dessous' de lui ou elle, est figurée l'équipe managée, lesdit(e)s N-1 et N-2 ou moins
- **les relations transverses** portent des **flèches en traits pointillés**. Ce sont, soit :
 - o au même niveau, les relations 'horizontales' entre le/la manager/e et ses homologues dans le même Comité de Direction, celui de leur patron direct
 - o soit, en dessous, idem entre ses collaborateurs dans son propre Comité de Direction
 - o soit des relations avec des hiérarchiques indirect(e)s sur des coopérations spécifiques.

La mixité qui innerve la systémique du management est la **mixité relationnelle femme-homme** des équipes et de l'entreprise. Le **taux de mixité** femme/homme aux différents niveaux de l'entreprise, selon les équipes, métiers et niveaux de responsabilité en est une variable clé.

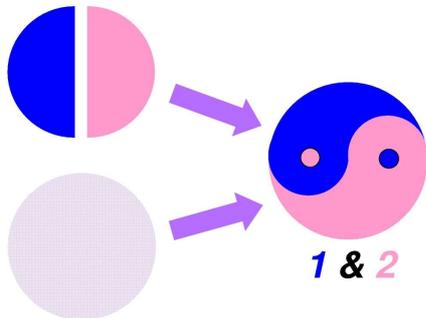
Le style ou modèle prescrit de management va différer d'une entreprise à l'autre selon son historique et ses dirigeants. L'entreprise peut être très hiérarchique ou au contraire fonctionner largement en réseau sans organigramme. C'est l'équilibre entre flèches pleines et pointillées.

Le schéma figure aussi la **mixité intérieure du féminin-masculin** ou **mixité 'en soi'**, en **yin yang** ☯ en chaque acteur(e) de l'entreprise, avec les 'traits', façons d'être, attitudes et comportements que l'on peut qualifier de plutôt féminins (yin, en rose) ou de plutôt masculins (yang, en bleu). Pour ne pas alourdir le schéma, chaque acteur est représenté de façon neutre. On verra plus loin avec la clé **yin-yang-Jung** le modèle du **double mixte** qui croise sexes et genres intérieurs.

De cette complexité systémique vient mon expression en signature de **mix inside** : **le management en mixités**, au pluriel. Le nom de marque **mix inside** en désigne le moteur, comme pour beaucoup d'ordinateurs dits le 'Intel inside' (ici untel et unetelle inside).



Logique du '&', ou logique inclusive (clé de complexité n2)



logique du '&'

*jeu en mixité
logique en diversité
joie en dualité*

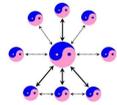
Le(la) manager(e) doit *s'empêcher d'opposer et exclure* les personnes, les postes, les objectifs et priorités de chacun(e) dans l'entreprise : *valoriser femmes & hommes, féminin & masculin*. Il se doit d'apprécier les apports, les différences, les talents de chacun et chacune, faire jouer les synergies. C'est la *logique du '&' ou logique inclusive* (dualité) par opposition à la logique exclusive (dualisme, duel). Pas facile en Occident où le jugement, de préférence négatif, pervertit les relations, volontiers agressives, où le conflit est recherché pour exister. Jouer en mixité les diversités des besoins, c'est ce que j'ai appelé « l'échologie *mix inside* », reformulation de la 'communication non violente' dont la terminologie va à l'encontre de l'objet : le double négatif ('non' et 'violente') est compliqué et renforce le mot 'violente' ! Antithèse du '&' par le 'ni ni'.

La seconde *clé de compréhension en complexité* est par définition à la *base de toute mixité*, par opposition à toute opposition ou exclusion. Elle est au cœur plus généralement de l'approche en complexité qui, dans l'action (et pas seulement dans l'analyse !), consiste à respecter et faire jouer tous les éléments d'un ensemble, d'une situation. Par exemple, une application de la logique du '&' pour l'essor de la mixité en entreprise est d'*allier les approches dites descendantes et les approches dites montantes*. Les premières viennent naturellement du haut, ce sont les directives, le 'top-down' avec quotas, chartes mais... une exigence d'exemplarité. Les secondes méthodes s'ancrent dans le management au quotidien (pour les dirigeants aussi) : c'est le 'bottom-up' du terrain, la mixité en soi, l'opérationnalité. Il ne devrait pas y avoir d'exclusive car c'est la synergie entre les deux approches qui va être le moteur du changement.

Le schéma propose une vision occidentale (un peu mentale certes) qui, par combinaison de deux logiques inopérantes, aboutit en logique du '&'... à la logique du '&' :

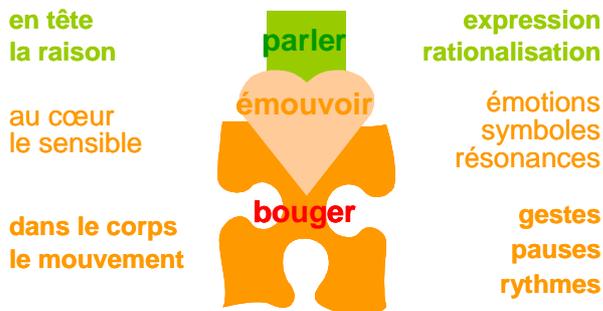
- la *logique unitaire* indifférencie et fusionne les éléments. Si 1=Homme, 2=Femme comme dans nos numéros de Sécurité Sociale, 1=2. Oui, mais avec **2 dangers**. Le premier est que l'égalité, qui est légitime pour les droits, induit aisément l'identité, l'uniformité, la non différence (ou le déni de différence). Si on me permet une équation simple : **1=2 implique 1≠2**. Le second déplacement est qu'en situation de domination, ce qui est le cas dans les hautes sphères de l'entreprise, avec domination des hommes et du masculin, **1=2 implique 2=1**, et la manageure copie les managers, le féminin disparaissant des femmes, et des hommes. C'est le féminisme égalitariste, universaliste
- en *logique binaire ou exclusive*, c'est 1 ou c'est 2, fromage ou dessert, oui ou non. C'est la dichotomie, la différence est exacerbée : **pas 1=2 mais 1≠2**. C'est opposition et exclusion, la loi du plus fort, le duel (conflits, violences, guerres etc.). C'est le féminisme différentialiste, essentialiste, et le masculinisme qu'il génère en opposition, en réaction.

La *logique du '&'* est celle multi-millénaire du taoïsme, déjà associé au féminin&masculin, le yin yang ☯ : conciliation, énergies, synergie. Le dessin est fort en métaphore (cf. l'Annexe 2 pour une symbolique du yin yang). C'est le '*mixisme*' dépassant féminismes et masculinismes. Logique de la *synergie* : *ni vide d'énergie* (logique unitaire), *ni gâchis d'énergie* (logique binaire).



PhÉM, ou physique-émotionnel-mental en lien avec les représentations sociales (clé du psychosocial n°1)

Le modèle **PhÉM** (**Physique** – **Émotionnel** – **Mental**)



le modèle **PhÉM**

*pensées en tension
au cœur de soi émotions
en soi sensations*

le modèle **PhÉM** : **Physique** – **Émotionnel** – **Mental**

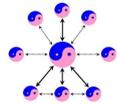
Le(la) manager(e) est un être humain comme un autre... Si l'entreprise actuelle pousse au mental (objectifs, chiffres, résultats, stratégie, lois et règlements) et est 'drivée' par le financier, l'économique et le juridique dans un tempo où le court terme prime, les choses ne bougent que par la créativité, l'innovation, la communication. Le(la) manager(e) se doit d'intégrer toutes les dimensions à son arc, de *jouer de tous ses atouts pour convaincre et motiver* plutôt que simplement donner des ordres. Il convient de rappeler que selon l'Ecole de Palo Alto, le mental (le verbal, le conscient) ne correspond qu'à quelques 10% de la communication entre êtres humains, que métaphoriquement on ne change pas sans bouger, que l'inconscient prime sur le conscient quand il s'agit même simplement de décider. Dénier les émotions est simplement illusoire, mieux vaut en avoir conscience pour en faire bon usage. Le(la) manager(e) efficace est humain(e) (**humain = féminin+masculin, humaine = féminine+masculine**), intuitif(ve) et... réfléchi(e). Il(elle) marche en latéral avec ses 2 cerveaux (le gauche plus rationnel, le droit plus intuitif) et en vertical avec ses 3 cerveaux, le reptilien (physique, sensoriel, instinct de vie et de survie, et peurs associées), le limbique (émotions) et le cortical (pensées).

Le modèle en 3 plans nous vient de Platon « La république ». Il est plus souvent dénommé **corps-cœur-tête**, mais le corps est à la fois physique et émotionnel, la tête (le cerveau) pilote à la fois les sensations (5 sens), gestes, actions, émotions et pensées, et le cœur est autant un organe vital pour l'énergie du corps que le siège d'émotions. J'ai ainsi préféré cette terminologie fonctionnelle :

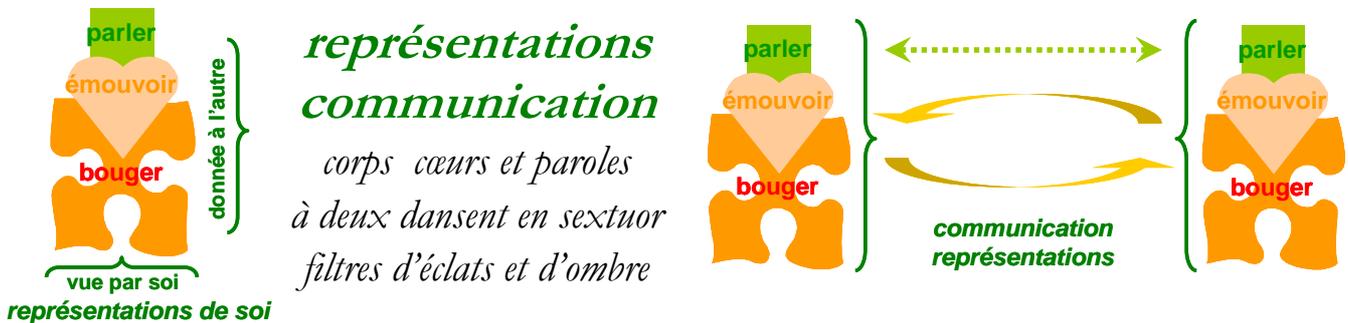
- au **niveau physique** c'est bouger, être dans le mouvement, et métaphoriquement c'est aller vers le changement : gestes, sensations (5 sens), pauses et rythmes comme en musique
- au **niveau émotionnel** c'est émouvoir par les émotions, symboles et résonances métaphoriques, c'est toucher au sensible, à l'intime,
- au **niveau mental** c'est rationaliser, penser, s'exprimer et expliquer ou s'expliquer, le tout porté par le verbal, la parole orale ou écrite.

Bien sûr, *en bonne logique du '&'* (voir la clé ci-dessus), **les 3 niveaux sont reliés entre eux** : par exemple, un geste (à la base, physique) ou une parole (à la base, mentale) porte le plus souvent un sens émotionnel, même s'il reste inconscient pour l'émetteur et pour le récepteur.

La clé **PhÉM** est la première **clé de compréhension en psychosocial**, c'est-à-dire à la frontière entre l'individuel (le psychologique), et le social (le sociologique). Enfin, le modèle est... un euphémisme au sens propre : une façon douce de sortir de la dichotomie corps et âme, chère à notre civilisation, en passant au chiffre 3, un peu moins binaire.



Les représentations sociales du soi et de l'autre



Le(la) manager(e) est un être relationnel encore plus que les autres... Savoir jouer de tous ses atouts pour convaincre et motiver passe non seulement par en avoir conscience en soi mais aussi par les repérer chez les autres. Cela fonctionne d'une part avec le modèle **PhÉM**, d'autre part au travers du mécanisme des représentations sociales, et troisièmement en jonglant avec les deux dans la dynamique de la relation. Ce que je nomme l'**échologie mix inside** permet le respect de l'écologie de l'autre en écho dans la relation grâce au jeu du féminin et du masculin.

Le petit être **PhÉM** est au sens strict un modèle de soi, mais le 'soi' n'existe qu'en relation à l'autre, qui nous perçoit, sur qui nous nous projetons et vers qui nous voulons 'faire le beau' (la belle), pour se présenter sous son plus beau jour. *Le schéma de gauche* montre ainsi 2 types de représentations de soi, celle vue par soi (l'image de soi), et celle offerte à l'autre, qui peut être un masque, et c'est la **persona** de Jung. Ce sont des **représentations sociales** au sens où elles sont dans l'imaginaire collectif, culturel. Une autre représentation que l'on développe en soi est sa représentation de l'autre, personne individuelle ou collective, l'Homme ou la Femme génériques.

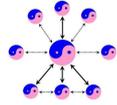
Le relationnel est au cœur du management. La relation de management, comme toutes les relations entre êtres humains, femmes ou hommes, jouent avec les 3 niveaux. C'est ce que figure *le schéma de droite*, d'une relation entre 2 êtres. La **communication** qui est figurée par les flèches indique qu'elle se joue entre les **représentations** indiquées en accolades et non directement entre les 2 êtres.

Ces représentations de soi ou de l'autre, sont des filtres de nos perceptions, en lumière et en ombre, qui influent fortement sur nos gestes, les décisions prises, les actions, émotions et paroles exprimées. Rappelons que selon l'École de Palo Alto, la parole, **l'échange verbal** (flèche verte pointillée en haut entre les 2 plans mentaux), ne constitue que de l'ordre de 10% de la communication, le reste étant manifesté et perçu par le non-verbal (les 2 flèches du milieu), physique et émotionnel en parts quasi égales.

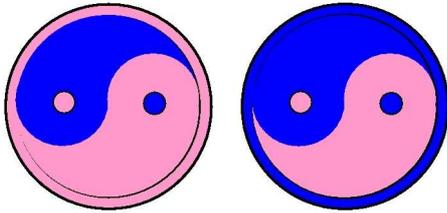
Les **représentations** sont dites **sociales** car elles se construisent sur la relation sociale, plus exactement dans le psychosocial, entre l'individu et son entourage lors de l'enfance, la scolarité, les lectures et médias, au travers des expériences personnelles. Elles sont bien évidemment actives dans l'entreprise, tout particulièrement dans la relation de management.

Ce **filtre individuel** est très largement inconscient. Heureusement pour notre écologie, car cela nous permet dans l'urgence d'agir dans le réflexe, sans réfléchir, sans encombrer le cortex inutilement. Inversement, cela déforme fondamentalement notre lucidité et nous fait commettre des erreurs, des incompréhensions. La représentation de l'autre démarre par des stéréotypes au premier contact visuel (sexe, âge, silhouette, attitude etc.) puis va évoluer au fur et à mesure de l'interaction avec l'autre, en affinements successifs, vers une meilleure appréhension des qualités et défauts de l'autre, au fur et à mesure que la relation en miroir se développe entre eux.

Avec le modèle **PhÉM**, la communication est aux 3 niveaux, physique, émotionnel et mental : la relation joue un sextuor !



yin-yang-Jung, modèle du double mixte (clé du psychosocial n°2)

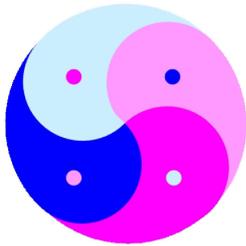


yin-yang-Jung

*chacune et chacun
féminin et masculin
enfin l'être humain*

S'agissant de la mixité, le modèle que j'ai retenu *pour le(la) manager(e)* est *le modèle du double mixte* ou *yin-yang-Jung*. Le *yin yang*, comme cela a déjà été mentionné (voir aussi l'Annexe 2), correspond aux 2 genres intérieurs, le féminin et le masculin, que femmes et hommes possèdent plus ou moins développés ou inhibés par leur histoire et selon les circonstances, l'entreprise en l'occurrence. La *persona* de Jung est la représentation de soi ou de l'autre en femme ou homme générique et individuelle, selon le sexe. C'est le genre social (voir le « *mix inside* document » n°2 Glossaire). Dans la relation entre 2 êtres humains en *échologie mix inside*, la persona avec le féminin et masculin jouent le sextuor de la mixité.

Cette clé essentielle à notre propos est la seconde clé de compréhension du psychosocial, elle concerne le modèle *mix inside* du féminin & masculin pour les femmes & les hommes. J'ai développé ce modèle un cran plus loin pour introduire la dynamique du positif et du négatif, de la lumière et de l'ombre, c'est :



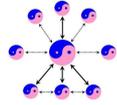
quadriChi :
L'énergie puissance 4

quadriChi, modèle à 4 énergies de l'être humain ('quadri' pour 4 et 'chi' en chinois désigne l'énergie, maintenant noté 'qi' mais prononcé 'tchi', comme Qi gong ; c'est 'ki' en japonais, comme pour le Aïkido, la voix de l'harmonie des énergies). Les 4 énergies croisent le féminin et le masculin avec le positif et le négatif : f+, f-, m+, m-. La représentation graphique croise un yin yang vertical bleu à gauche - masculin, yang -, et rose à droite - yin, féminin -, avec un yin yang horizontal clair en haut (lumière, soleil, yang aussi) et sombre en bas (ombre, lune, yin).

Avant mon élaboration, j'avais considéré plusieurs modèles du féminin-masculin (voir le « *mix inside* document » n°6) :

- le modèle « *Mars et Vénus* » est le plus courant, le plus basique, le plus erroné, c'est celui des stéréotypes du genre : les Femmes sont féminines, les Hommes sont masculins
- le modèle de « *la Femme solaire* » de Paule Salomon, modèle inverse du précédent, prône la femme 'solaire' qui a développé son masculin positif (le Soleil) et symétriquement l'Homme lunaire empli de féminin positif. Le modèle manque la mixité intérieure
- le modèle de *Platon* : c'est le mythe de l'androgyné, trop puissant avec 2 têtes une devant l'autre derrière, 2 sexes, 4 jambes etc., que Zeus a coupé en 2, femme et homme : chacun cherche en l'autre sa moitié perdue... C'est le modèle à la fois de l'amour fusionnel (modèle unitaire) rêvé et du modèle dichotomique, de l'opposition des sexes et de l'exclusive (modèle binaire)
- le modèle « *animus-anima* » de *Jung* : l'homme a un inconscient qui est l'image du sexe opposé, l'anima (image de la mère) pour l'homme et l'animus, image du père pour la femme. Animus et anima sont considérées par Jung comme des 'ombres' à connotation négative, sources de souffrance refoulées. Vision sans doute thérapeutique.

D'autres modèles existent encore, comme celui de la bisexualité de Freud/Fliess ou celui des types 'doux-tyran' et 'passif-agressif' d'Arouna Lipchitz qui croise une dimension mâle-femelle.



minorité et domination (clé du social n°1)



minorité et domination

*compagnes dans les vagues
écloses aux cimes des montagnes
votre élan vital*

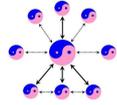
A tous les niveaux, **le dirigeant** d'abord, le cas échéant **la dirigeante**, et **les manager(e)s** à tous les niveaux doivent agir au quotidien et en stratégie pour faire changer la situation de mixité dans les organisations. Le taux de mixité ne peut évoluer qu'en faisant monter en carrière des femmes, évidemment celles qui sont valables à ces niveaux de responsabilité. En **logique du '&'** l'action doit à la fois venir du haut (exemplarité) et être opérationnelle sur le terrain. Les talents des femmes écloront si la hiérarchie les sollicite. Il en va de la vitalité de l'entreprise, sa cohérence sociale (par rapport à la société, responsabilité sociétale) et commerciale (par rapport au marché, pour l'innovation produit). Le seuil pour que la dynamique prenne d'elle-même est selon plusieurs études (McKinsey, Lehman Br. etc.) **un taux de mixité de 30% ou 1/3 de femmes**. De tels taux permettent du coup au féminin, dont les études montrent le bénéfice en management, de se développer, chez les femmes de responsabilité et chez les hommes de même. Le **haïku** a été composé pour être la devise d'un réseau de femmes dirigeantes compagnonnes, les vagues sont celles de l'environnement professionnel, il y a de beaux exemples de femmes qui manifestent leurs talents aux sommets des entreprises, et y font montre de leur élan. Exemples bien trop rares.

La **clé minorité/domination** est la première **clé du social**. Dans le monde de l'entreprise, les hommes et le masculin (mode de management) dominant, du moins dans les sphères dirigeantes des entreprises. Les femmes y sont en minorité, disons de l'ordre de 10 à 20%. C'est l'inverse pour la répartition des tâches domestiques et l'accompagnement des enfants. Au milieu, c'est notre société avec 51,6% de femmes. Il y a une contradiction évidente entre ces chiffres qui synthétisent à eux seuls la tension sociale en mixités.

En situation de minorité et de domination, il y a trois comportements extrêmes qui se font jour selon les personnalités :

- **la fuite** : ici, ce type de femmes fuient les postes de hautes responsabilités, par manque d'affirmation dans un monde d'hommes et masculin, aussi selon le nombre d'enfants, elles se sentent indispensables pour les élever, ou sinon culpabilisées de mal le faire
- **l'opposition** : c'est le féminisme tendance dure, que je qualifierai de 'masculin', dans l'entreprise comme dans la société, ça n'est pas la posture la plus efficace
- **la sur-copie** du modèle dominant : le pire c'est que ça peut marcher, dans une certaine limite quand même. On connaît tous des exemples de femmes sur-copiant les hommes dans l'entreprise, peu tendres souvent d'ailleurs auprès des autres femmes qui tentent de grimper les mêmes échelons, solidarité, solidarité...

Le comportement classique est de **se fondre dans la masse, de se taire** : vivons heureuses, vivons cachées. Le **comportement performant ou 'créatif'** est celui qui essaie de jouer entre les 4 postures, en dynamisant des défauts masculins par des qualités féminines et inversement. Heureusement, on en connaît toutes et tous des exemples, donc ça existe, c'est possible. C'est apparemment difficile car l'environnement ne s'y prête pas tant les dénis sont importants (7^{ème} clé) et par ailleurs, la crise a bon dos.



Les sphères professionnelle et personnelle

(clé du social n2)



les sphères perso/pro

écartèlement

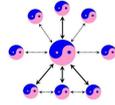
*femmes connectées aux enfants
et les hommes absents*

Que peut faire le ou la manageure devant une ou un collaborateur(e) qui a des soucis familiaux et ne peut assister à des réunions (les plus importantes) qui sont placées obligamment tôt le matin ou tard le soir ? Heureusement les **chartes de parentalité** commencent à voir le jour après les chartes d'égalité professionnelle, les lois de parité ou quasi parité dans les conseils d'administration et les directions publiques, et les chartes de diversité. Mais le hiatus est fort entre les contraintes de l'entreprise et celles des familles en particulier avec enfants. L'expérience de management montre qu'un **minimum d'écoute, d'ouverture, d'accueil** aide à la motivation et la reconnaissance des salarié(e)s vis-à-vis de leur entreprise. Les manageures femmes ne sont malheureusement pas toujours bienveillantes avec les femmes de leur service, car elles y sont arrivées, elles. Progressivement les hommes y gagneront aussi, dans la conciliation de leurs vies.

Cette clé est bien une **clé du social**, et la dernière des 6 clés. Les pesanteurs sociologiques sont fortes, la mixité ni dans l'entreprise ni dans les tâches ménagères n'évoluant sensiblement depuis 20 ans. Le dessin représente schématiquement la sphère personnelle à gauche et la sphère professionnelle à droite, pour un couple. La femme et l'homme doivent partager temps et priorités pour leurs activités au travail et les activités domestiques (en particulier s'ils ont des enfants) et privées. Que l'on m'excuse au passage de représenter le foyer moyen en couple, hétérosexuel en plus et avec enfants, c'est une représentation sociale en 80/20. L'**idéal de conciliation** au quotidien des 2 sphères est symbolisé par le yin&yang au centre.

En absence de conciliation possible c'est **le stress**. La situation (conflit de priorités inévitable) ne peut en effet que générer des crises. Le couple 'standard' avec enfants en âge de devoir être 'gérés', correspond à une situation à fort risque. Les **difficultés de conciliation** des objectifs distincts relevant de chaque sphère s'ajoutent le cas échéant au **stress propre au travail** et au **stress propre de sa vie personnelle**. Les soutiens reçus dans les 2 sphères (famille, manager, collègues), et le temps forcément réduit pour se ressourcer, ne compensent pas souvent l'impact des causes de stress, les stressés, sur la personne qui est au cœur des tensions.

Même si elles savent mieux s'organiser que les hommes, les femmes sont en majorité confrontées à la priorité 'enfants', quand elles en ont, en couple ou a fortiori si elles sont célibataires avec enfants, et tout particulièrement en cas de difficultés (garderie, maladie). La situation des hommes célibataires avec enfants serait similaire, mais elle est plus rare. Les femmes se culpabilisent facilement de ne pas consacrer assez de temps aux enfants, et souvent les autres femmes, mère ou copines, les culpabilisent. Inversement, il faut une excellente relation avec ses enfants pour compenser le défaut de quantité.



La systématique des 6 clés *mix inside*

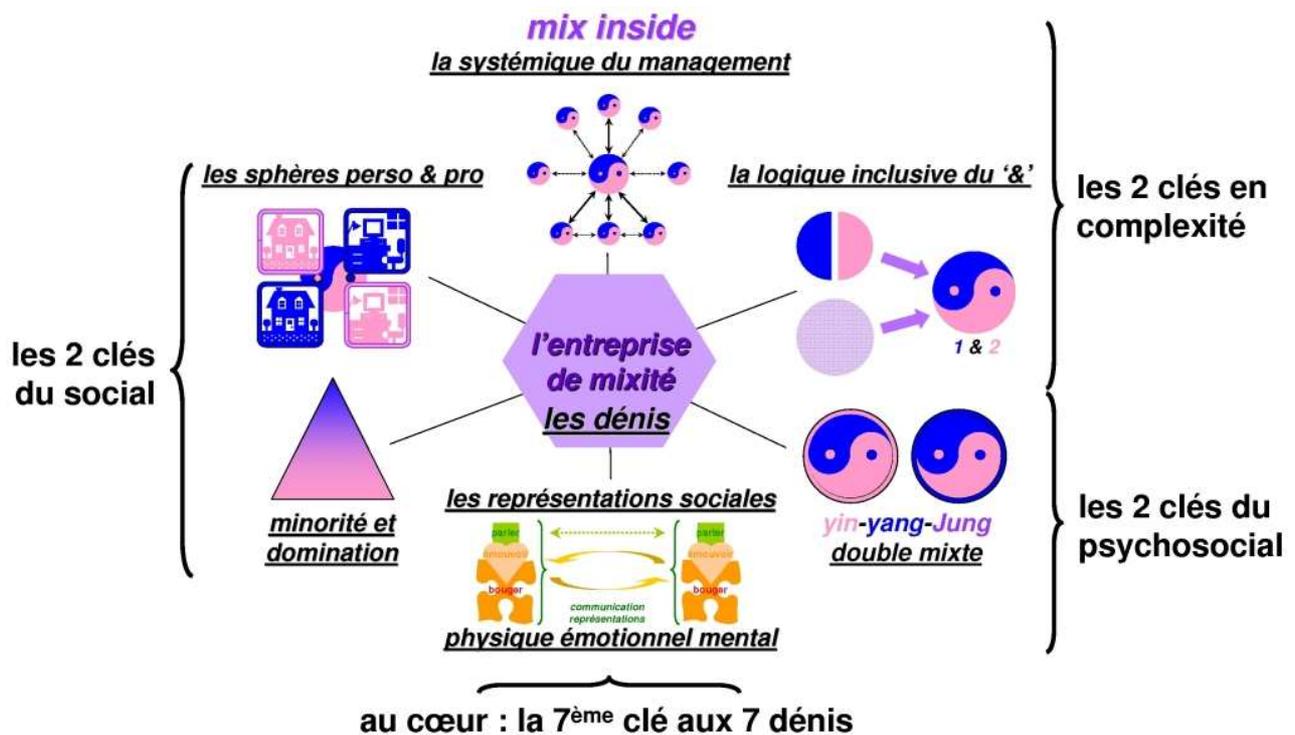
Le complexe des mixités dont les 8 axes-enjeux ont été présentés au début, est éclairé par les 6 clés qui viennent d'être présentées. Les clés de systématique et logique, de représentation sociale et de mixité, puis de tension sociale (effet de minorité, conciliation des vies), sont inter-reliées autant que les enjeux. Elles se complètent en bonne logique du '&'. Je les ai présentées dans un certain ordre, mais on pourrait les voir autrement :

- celles qui éclairent plus *l'aval* : clés de management (*mix inside*), de domination/minorité et de la (difficile) conciliation des vies professionnelles et personnelles
- celles qui sont plus *de l'ordre de la modélisation* : clé de la logique du '&' et les 2 clés des 3 niveaux de représentation, et clé du double mixte.

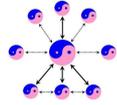
Les principaux *liens entre clés* que l'on peut noter sont les suivants :

- les représentations influent directement sur le relationnel donc sur le management de la mixité, et sur la conciliation des deux sphères
- la logique inclusive, logique du '&', est au cœur du modèle PhÉM aux 3 plans indissociables, comme du modèle du double mixte, ou de la clé des 2 sphères.

Cinq des 6 clés utilisent très explicitement *la symbolique du yin et du yang*, on trouvera en *Annexe* du présent document une fiche sur cette symbolique (et pour plus de détails, voir le « *mid* » n°4 qui y est consacré).



Il nous reste à aborder la 7^{ème} clé, la clé aux 7 dénis.



Les 7 dénis en mixité (7^{ème} clé)



dénis en mixités

*l'enquête les démêle
dénis soient qui mal révèlent
les voiles qui se lèvent*

Le rôle des *dirigeant(e)s* et des *manageur(e)s* est d'*avoir les yeux ouverts* sur ce qui pourrait gêner le plus, car c'est justement le cas du déni ou en l'occurrence *les dénis en mixités*. Ne pas vouloir en parler et les partager cause le plus grand frein à la mixité. Le premier déni qui m'a ouvert les yeux lors de mes interviews pour mon enquête a été le *déni de différence*. C'était le plus criant : voir ci-dessous.

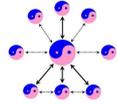
Alerté, j'ai ensuite repris mes notes d'interviews pour exhiber d'autres dénis, à travers les non-dits que mon intuition repérait. Et ce sont *7 dénis* qui portent à mon sens *les principaux freins au développement de la mixité* en entreprise. Chaque déni cache une peur, un 'mal', sous-jacent. Plus ils sont profonds plus ils sont forts. Les révéler, pour les lever, les dévoiler, et ainsi *dé-nier les dénis*, est *la méthode que je préconise* pour avancer plus sûrement en mixité.

Un mot sur *la photo* en regard du haïku. Je cherchais sur Internet des idées d'illustrations, je trouvais des masques de toutes cultures, et la danse des 7 voiles... 7, certes, mais hors sujet ! Et puis un jour je regarde un mur de mon bureau : eurêka ! J'avais acheté il y a quelques années un masque vénitien un peu original, ce grand visage de profil avec, sous le masque, à l'intérieur de l'œil... une femme et un homme en masques de carnaval, synchronicité épatante : j'avais en moi ce que je cherchais !

Cette *7^{ème} clé aux 7 dénis* a un statut un peu différent des autres clés. Elle porte sur les principaux obstacles à mon sens à l'essor de la mixité femme-homme. Un déni est un filtre qui masque et ignore certains aspects de la réalité, c'est une forme de représentation sociale. Le champ de la mixité est riche en tels dénis qui sont inter-reliés aussi... Précisons d'abord ce qu'est un déni.

Un déni est un mécanisme de défense, c'en est même le principal. C'est Anna Freud qui fit la première monographie de ces mécanismes en 1936. Un excellent livre « Les mécanismes de défense, théorie et pratique » de Serban Ionescu et al. (Ed. Armand Colin, août 2010, 320p) fait le point des recherches menées depuis et détaille 29 mécanismes de défense dont le déni et la dénégation qui en est proche. *Ces mécanismes sont quasi vitaux* pour nous tous et toutes, ils permettent de se protéger de souffrances vécues dans le passé que l'on ne veut pas revivre. Ils sont *inconscients*. Chacun cache *une peur sous-jacente*. Voici donc les 7 dénis en mixité.

Le *déni de différence* est le plus important en ce qui nous concerne, et le plus évident. A la question comment avez-vous approché le management d'une équipe mixte, tous et toutes (à 90% !) répondaient avoir managé ou manager tout le monde pareil. Après cette première réponse spontanée, chacune et chacun donnaient de multiples exemples et anecdotes de différences ! Sans parler des 1600 verbatim recueillis sur les comportements et façons d'être en management que l'on pouvait qualifier de féminines ou masculines. C'est le propre d'un déni. Celui-ci est certes compréhensible, c'est la référence républicaine et démocratique à l'égalité, la peur d'être accusé/ée de discriminer, ou la peur d'être discriminé(e). Plus profondément, c'est la peur de l'autre, de sa différence par rapport à soi, du risque d'intrusion. Pourtant, les différences dans les comportements et façons d'être sont bien là, et elles sont en management en faveur du féminin et



mix inside document n°1 : les 6+1 clés *mix inside*

des femmes qui le portent plus que les hommes. Plusieurs clés permettent d'éclairer ce déni : la clé *mix inside*, la clé de la logique du '&' (femme&homme, féminin& masculin), et la clé des représentations sociales avec le modèle aux 3 niveaux PhÉM, physique, émotionnel et mental.

Le **déni de séduction et de sexe** (dans l'entreprise s'entend) est celui qui vient ensuite. L'entreprise permet les rencontres, mais on n'en parle pas, le sujet est tabou. Qui dit tabou, dit déni. Côté séduction c'est complexe car selon la pudeur des personnes, la séduction se situe aux niveaux physique, sentimental ou intellectuel. Pour les unes, séduction = sexe et du coup on en a peur (déni). Pour d'autres, la séduction (light) est à la base de toute communication entre 2 êtres humains, de sexe opposé ou pas, sans impliquer de désir sexuel. Il y a déni de harcèlement sexuel aussi. Les clés des sphères pro/perso et la clé yin-yang-Jung sont éclairantes ici.

Le **déni de double genre en soi** est plus subtil. C'est la simplification fréquente (modèle dit de Mars et Vénus, voir plus haut) qui énonce que homme = masculin et femme = féminin. Le langage fait souvent le raccourci, par exemple en disant le monde 'féminin' au lieu du monde 'des femmes'. Cela génère la confusion fréquente entre le sexe et le genre intérieur : la clé du double mixte ou yin-yang-Jung ouvrent à la compréhension de ce déni.

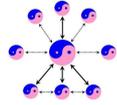
Le **déni de stress et de harcèlement moral** (dans l'entreprise) est révélateur de la peur de se montrer faible si on stresse et de la culpabilisation personnelle si on est harcelé/ée au travail (clé *mix inside*). Un stress particulier est souvent nié, celui de la difficile voire impossible conciliation de nos vies personnelle et professionnelle (clé des sphères pro/perso).

Le **déni de discrimination** est lié au déni de différence : s'il n'y a pas de différence, pour quoi y auraient-il des discriminations (des femmes surtout) ? Confiance en l'entreprise, peur de la hiérarchie, peur de revendiquer etc. C'est la clé de minorité/domination qui peut dévoiler ce déni.

Le **déni d'égalité**, à l'inverse du déni de différence, consiste à exagérer les différences pour expliquer les écarts de traitement managériaux ou RH : les femmes étant en minorité, du moins dans le Top management, leurs qualités sont niées et leurs métiers minorés. Cela s'explique aussi par la clé de minorité/domination.

Enfin, le **déni d'impact familial** protège le travail, l'investissement dans sa carrière : il n'y a pas d'impact sur les enfants ou le couple... C'est la clé des sphères pro/perso qui sert ici à la prise de conscience de ce déni.

Cette **clé aux 7 dénis** fera l'objet d'un document à part entière à venir, le « *mix inside* document » n°9.



Annexe 1 : le haïku

le haïku

**toute petite fenêtre
qui ouvre au monde essentiel
elle saisit la vie**

est le plus petit poème du Monde...

... il nous vient du Japon du XVIII^e siècle. Il vise la simplicité et la concision, en un tercet de 5, 7 et 5 syllabes (règle classique en japonais, et on pratique le haïku en français avec la même règle). Il fait le lien entre l'éternel et l'instant dans la sensation.

haïku : un deux trois quatre cinq / un deux trois quatre cinq six sept / un deux trois quatre cinq

Je pratique ce poème depuis une dizaine d'années, sur des **instants de ma vie**, et j'en ai élargi l'usage à des portraits, des instantanés de mes proches, puis de fleurs, parfums, musiques etc.. J'ai édité à ce jour 2 livres de haïkus personnels et un éditeur a publié une anthologie de 45 de mes haïkus (voir les références ci-dessous). J'ai dénommé 'musaïku' mon style de haïku, qui aime faire jouer avec le sens les sonorités (assonances de voyelles, allitérations de consonnes, rimes). En quelque sorte en une poésie-fusion entre l'Orient et l'Occident, en yin&yang plus exactement.

Un jour j'ai eu l'idée d'utiliser le haïku dans ma **communication managériale** pour synthétiser les objectifs, visions, axes stratégiques, projets d'équipe etc. et aussi en conférence, pour résumer les messages de chaque slide. J'utilise le haïku pour mes conseils sur le management au quotidien de la mixité, dans le livre que je suis en train d'écrire. Deux exemples :

le management

**écouter guider
déléguer faire reporter
dire les plus les moins**

mix inside

**efficience en yin
l'entreprise de ses talents
performance en yang**

Le **management**, c'est simple : pour être bon manager(e), je pense qu'il 'suffit' de **jouer selon les situations** (personnes, équipes et contextes), chacun des **6 comportements et façons d'être** présentées dans le haïku en 3 fois 2 polarités : écoute&soutien, délégation&reporting, reconnaissance&recadrage. C'est un métier et un art.

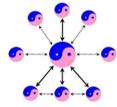
Le haïku-devise de **mix inside** indique que l'**efficience** relève de la sphère des process où les femmes (yin) excellent plutôt, et la **performance**, de celle des objectifs et résultats pour lesquels les hommes (yang) ont une prédilection. Le vers central porte un **double sens** : d'une part l'entreprise se doit de tirer bénéfice des talents de ses ressources humaines et en l'occurrence de la mixité femme-homme ; par ailleurs on peut lire ce vers au niveau de la mixité en soi, où chacune et chacun se doit de connaître et tirer parti de ses propres talents, les 'entreprendre', certains pouvant être qualifiés de plutôt féminins, d'autres de plutôt masculins.

J'ai utilisé en page 1 le **haïku** pour le sens numérique et le sens symbolique du présent document, ainsi que pour les clés de compréhension **mix inside**, au Tableau de l'Annexe 3 plus loin.

Références :

- « **Éclats de vie** » et « **éclats de sens** », deux livres aux Éditions éclats multiples, 2èmes éditions augmentées d'octobre 2010 (commandes sur www.lulu.com) (éditions originales respectivement d'octobre 2002 et mars 2005), respectivement 115p et 215 p
- « **Trios** », Editions Les Adex, octobre 2011 (commandes sur www.lesadex.com), 16p
- « **des haïkus et des coachs** », GONG 27, avril 2010, pp. 65-69 (revue de l'Association Francophone de Haïku), disponible sur mon site www.mixinside.com

En effet, j'utilise le haïku aussi **en coaching** (j'aide les personnes que je coache à composer leurs haïkus), et j'ai animé plusieurs ateliers de coachs pour leur faire découvrir cet outil très performant en coaching : aide à l'expression de soi, jeu sur les règles, effort de priorisation de ses messages ou actions en obligeant au choix de 3 messages ou actions, une par ligne du haïku. Le dernier atelier que j'ai animé portait sur l'autoportrait de soi, de son féminin et de son masculin.



Annexe 2 : la symbolique du *yin* et du *yang*

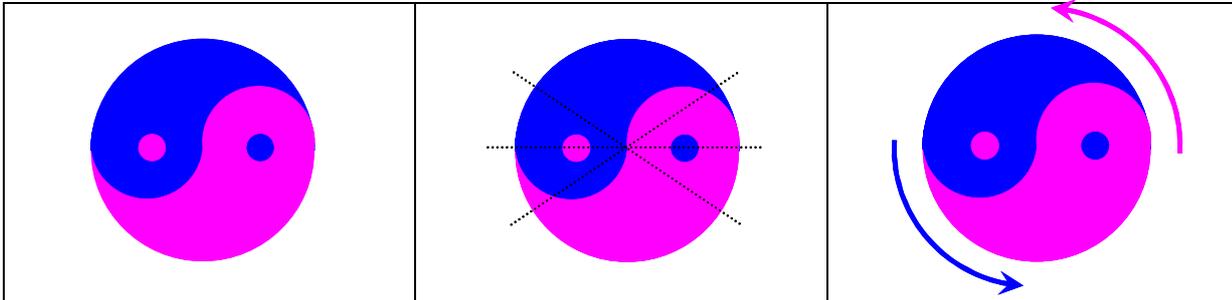
Le symbole yin yang est à la base du choix de mon logo *mix inside* et de plusieurs des schémas que j'ai conçus pour mes clés de compréhension en mixité. Si les deux mots en chinois et le dessin ☯ sont généralement connus, je suis souvent questionné sur leur sens. L'ensemble nous vient du taoïsme* que j'ai découvert avec le yoga et le bouddhisme zen grâce à ma professeure de piano, et j'avais lu avant 20 ans un des textes les plus essentiels de l'Humanité, le Tao Tö King, attribué à Lao Tseu (- 600 av. JC). Ce Livre de la Voie et de la Vertu présente en 81 chapitres très courts des aphorismes poétiques de philosophie de vie. Le yin et le yang y sont mentionnés pour la première fois dans un écrit : la création du 2 (yin et yang) vient après le 1, précède la création du 3 puis de l'infinité des choses et des êtres. Le concept date sans doute de plusieurs millénaires avant.

A la clé, c'est la logique du '&' qui incorpore yin et yang en polarités fondamentalement indissociables (noir&blanc, froid&chaud, intérieur&extérieur, féminin&masculin, etc.). C'est à l'opposé de notre culture gréco-judéo-chrétienne basée sur une logique binaire en dichotomie qui oppose pour simplifier Bien et Mal, mâle et femelle, homme et femme, féminin et masculin pour nous rapprocher de notre sujet.

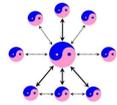
Dans la sphère de la rationalité, l'approche taoïste correspond aujourd'hui à la logique de la complexité pluridisciplinaire et multidimensionnelle d'Edgar Morin. Essayons-nous ici à une telle approche sur le yin&yang et son symbole graphique, le 'taijitu'.

Le niveau statique/esthétique et dynamique/énergétique

Trois figures d'emblée pour illustrer ce premier niveau de compréhension :



- la première figure est ma représentation mix inside du yin& yang, orientée horizontalement pour que les 2 inclusions soient au même niveau, colorée en rose&bleu pour connoter simplement le féminin (yin) et le masculin (yang)
- la beauté du symbole graphique apparaît aussitôt. C'est très vraisemblablement cela qui a fait son succès en Chine comme de par le Monde. Cette esthétique semble provenir d'une part de la symétrie centrale comme le précise les 3 axes sur la seconde figure, et d'autre part les courbes, petits et plus grands ronds qui caractérisent le symbole, équilibré et reposant
- le dynamisme du dessin transparaît aussi : c'est la circulation des énergies yin et yang qui s'attirent et se repoussent et semble vouloir faire tourner l'ensemble. Equilibre dynamique maintenant. On peut voir également un changement plus brutal, une mutation, entre la masse rose devenant bleue et successivement. Dans le taoïsme, en effet, tout est mouvement et énergie, dans l'harmonie.



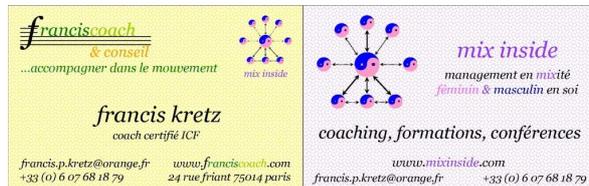
mix inside document n°1 : les 6+1 clés *mix inside*

Le niveau symbolique/métaphorique

Poursuivons la métaphore avec trois figures pour un second niveau de compréhension :



adret et ubac



feuille recto et verso !



poissons

La première image vient de l'étymologie des *sinogrammes yin et yang* : chacun possède une partie à gauche qui signifie une montagne, et à droite le caractère yin parle de nuage et accumulation : c'est l'ombre, le flan plus sombre d'une montagne, *l'ubac*. Le caractère yang possède, lui, à droite un élément signifiant le soleil et son rayonnement : c'est la côté lumière de la montagne ou *l'adret*. En sinogrammes simplifiés, *yin est lune et yang soleil*. Une autre belle métaphore que j'utilise souvent pour parler du yin&yang : la *feuille de papier* dont les recto et verso sont indissociables, d'une même réalité la feuille, ou ma carte de visite ! Enfin, dans la langue populaire chinoise, le symbole du yin yang est appelé *le symbole des poissons*. Je n'ai pas pu photographier deux poissons se poursuivant ainsi en 69, mais cela existe-t-il ?

Le niveau logique/philosophique

La métaphore nous rapproche du niveau suivant de compréhension, le niveau logique, où pour simplifier 3 logiques s'affrontent :

- la logique du '1', unaire, *unitaire* ou universaliste, est celle du chaos indifférencié, du vide parfait (le vide quantique est quand même plein d'énergie...). Le danger pour notre sujet est qu'à trop défendre l'égalité (femme/homme), on tend à l'uniformité, et alors dans l'entreprise les femmes copient voire surcopient les hommes du fait de leur domination (actuelle)
- la logique du 'ou' ('ou' exclusif), logique *binnaire*, logique d'opposition, de violence : noir ou blanc, vrai ou faux, Bien ou Mal, mâle ou femelle, femme ou homme, féminin ou masculin, chaud ou froid etc. Le danger là est que la différence (femme et homme) induit une hiérarchie, et c'est alors le dominant qui prend le dessus bien évidemment
- la logique du '&', logique inclusive, logique de *non violence*. C'est celle induite par le symbole yin&yang : pas d'opposition car les deux polarités 1&2 s'enlacent, chacune vers l'autre ; et aussi, pas de 0 et 1 absolus : chaque masse colorée inclut en elle une inclusion de l'autre et n'est ni noire ni blanche à 100%, relativité, douceur. C'est *la logique de la mixité, mix inside*.

Conclusion momentanée

Les niveaux esthétique (statique), énergétique (dynamique), métaphorique et logique permettent de caractériser le concept millénaire de yin&yang si bien figuré dans le symbole du taiji. Les polarités yin et yang correspondent à la base à lumière et ombre, soleil et lune, chaud et froid. De fil en aiguille, les deux polarités dénotent la dimension de genre intérieur, le féminin (yin) et le masculin (yang). Dans l'esprit du Tao, ils sont intimement associés, l'un étant le reflet de l'autre : aucune opposition ou dichotomie entre les 2 comme le symbole graphique le sous-tend. Au contraire il s'agit de synergie entre des énergies différentes et complémentaires, indissociables.

Comme on a pu le voir plus haut, aux deux énergies du féminin et du masculin d'un yin yang vertical, j'ai croisé les énergies positives et négatives d'un yin yang horizontal, c'est mon modèle :

quadriChi, l'énergie puissance 4

